



Návrh Jiřího Zlatušky do volby kandidáta na funkci rektora Masarykovy univerzity pro funkční období počínající dnem 1. září 2011 a končící dnem 31. srpna 2015

Na základě vyhlášení volby kandidáta na funkci rektora Masarykovy univerzity pro funkční období počínající dnem 1. září 2011 a končící dnem 31. srpna 2015 podle ustanovení čl. 2 odst. a) vyhlášení volby

prof. RNDr. **Ivana Černá**, CSc., prorektorka pro informační technologie, Fakulta informatiky MU, prorektor.it@muni.cz,

doc. RNDr. **Milan Gelnar**, CSc., proděkan pro rozvoj, Přírodovědecká fakulta MU, gelnar@sci.muni.cz,

doc. RNDr. **Jaromír Leichmann**, Dr., děkan, Přírodovědecká fakulta MU, dekan@sci.muni.cz,

prof. RNDr. **Jana Musilová**, CSc., prorektorka pro vědu a výzkum, Přírodovědecká fakulta MU, prorektor.veda@muni.cz,

doc. PaedDr. **Vladislav Mužík**, CSc., vedoucí katedry, Pedagogická fakulta MU, muzik@ped.muni.cz,

doc. PhDr. **Jiří Němec**, CSc., proděkan pro rozvoj a vnitřní vztahy, statutární zástupce děkana, Pedagogická fakulta MU, nemec@ped.muni.cz,

PhDr. **Jan Pavlík**, proděkan pro bakalářské a magisterské studium a vnější vztahy, Filozofická fakulta MU, pavlik@phil.muni.cz,

prof. MUDr. **Ivan Rektor**, CSc., prorektor pro rozvoj, Lékařská fakulta MU, prorektor.rozvoj@muni.cz,

prof. Ing. **Antonín Slaný**, CSc., prorektor pro vzdělávací činnost, Ekonomicko-správní fakulta MU, prorektor.stud@muni.cz, a

doc. JUDr. **Jan Svatoň**, CSc., prorektor pro sociální záležitosti a další vzdělávání, Právnická fakulta MU, prorektor.soc@muni.cz,

jako členové akademické obce MU, kteří uvádí výše svá jména, příjmení, tituly a kontaktní adresy a na zvláštních listech připojují i své vlastnoruční podpisy, **navrhují** tímto písemně

prof. RNDr. **Jiřího Zlatušku**, CSc., děkana Fakulty informatiky MU, dekan@fi.muni.cz,

jako kandidáta na funkci rektora v souladu s podmínkami uvedenými ve vyhlášení volby Akademickým senátem Masarykovy univerzity ze dne 10. ledna 2011.

Brno, 11. února 2011



**Prohlášení Jiřího Zlatušky o souhlasu s kandidaturou a zveřejněním
podkladů pro volbu kandidáta na funkci rektora Masarykovy univerzity
pro funkční období počínající dnem 1. září 2011 a končící dnem 31.
srpna 2015**

Prohlašuji v souladu s pravidly Akademickým senátem Masarykovy univerzity vyhlášené volby, že souhlasím se svou kandidaturou do volby kandidáta na funkci rektora Masarykovy univerzity pro funkční období počínající dnem 1. září 2011 a končící dnem 31. srpna 2015 i se zveřejněním podkladů uvedených v odst. 2 písm. a-d pravidel vyhlášení volby Akademickým senátem MU ze dne 10. ledna 2011.

Brno, 11. února 2011



Pracovní životopis Jiřího Zlatušky jako navrhovaného kandidáta na funkci rektora Masarykovy univerzity pro funkční období počínající dnem 1. září 2011 a končící dnem 31. srpna 2015

Osobní data

- **Prof. RNDr. Jiří Zlatuška, CSc.**, nar. 15. 9. 1957, Brno, ženatý, 3 děti, nikdy nebyl členem ani kandidátem na členství žádné politické strany.

Pracoviště

- Masarykova univerzita
Fakulta informatiky
Botanická 68a
602 00 Brno

Funkce na pracovišti

- Děkan Fakulty informatiky Masarykovy univerzity.

1

Vzdělání a akademická kvalifikace

- 1994: Profesor informatiky (Přírodovědecká fakulta Masarykovy univerzity);
- 1990: docent informatiky (Přírodovědecká fakulta Masarykovy univerzity);
- 1987: CSc. v matematické informatice obhájeno na ČSAV; práce „Functional data modelling“, předloženo a obhájeno bez školitele;
- 1981: absolvoval s vyznamenáním studium matematické informatiky a teoretické kybernetiky na Přírodovědecké fakultě UJEP (nyní MU), (dipl. práce „Programová schémata a jejich aplikace“; pod vedením J. Hořejše).

Přehled zaměstnání

- 2004 - 2011: Děkan Fakulty informatiky Masarykovy univerzity;
- 1998 - 2004: rektor Masarykovy univerzity;
- 1994 - : profesor informatiky na Fakultě informatiky Masarykovy univerzity;
- 1994 - 1998: zakládající děkan Fakulty informatiky MU;



- 1990 - 1994: docent informatiky a náměstek ředitele pro výzkumnou činnost na Ústavu výpočetní techniky Masarykovy univerzity;
- 1990: prorektor Masarykovy univerzity;
- 1988 - 1989: Visiting Associate Professor na University of Delaware, Newark, DE, USA;
- 1987 - 1994: náměstek ředitele pro výzkumnou činnost na Ústavu výpočetní techniky UJEP (nyní MU);
- 1981 - 1986: výzkumný pracovník na Ústavu výpočetní techniky UJEP (nyní MU).

Pedagogická činnost

- Informační společnost, Sémantika programovacích jazyků, Typy a důkazy, Úvod do informatiky, Lambda-kalkul, Funkcionální datové báze, Logické programování, Teorie kompilátorů, Databázové a znalostní systémy, Logika a programování, Úvod do programování.

Výzkumná činnost

- Informační společnost, obecné důsledky informatiky a matematické logiky, systémy založené na lambda-kalkulu, informační systémy, logické programování a programování založené na specifikacích, počítačová sazba.

2

Akademické pobyty

- 1996: Eisenhower Exchange Fellow (USA), tříměsíční pobyt;
- 1993: tříměsíční výzkumný pobyt na Department of Computer Science, School of Informatics, City University of London ve Velké Británii;
- 1993: výuka v rámci TEMPUS na Universidade de Coimbra v Portugalsku: „Lambda-kalkul, Funkcionální datové báze“;
- 1989: měsíční doktorský kurs na škole doktorských studií na Università di Pisa v Itálii;
- 1988 - 1989: 18 měsíců jako Visiting Associate Professor Computer Science na University of Delaware, Newark, DE, USA.

Univerzitní aktivity

- 2006 - : člen předsednictva Rady vysokých škol delegovaný AS MU, do roku 2010 předseda Legislativní komise, od roku 2010 místopředseda Rady vysokých škol;
- 1997 - 1999: člen ekonomické komise Rady vysokých škol;
- 1990 - : člen Vědecké rady Masarykovy univerzity.



Mimouniverzitní aktivity

- 2010 - : Zástupce ČR v Radě ředitelů Evropského výzkumného konsorcia pro informatiku a matematiku (ERCIM);
- 2010 - : člen Akademického sněmu AV ČR;
- 2009 - : člen Vědecké rady AV ČR;
- 2008 - : člen Odborné skupiny České fyzikální společnosti JČMF Organizace výzkumu;
- 2002 - 2008: senátor Parlamentu ČR, 2002-5 člen Výboru pro vědu, vzdělání, kulturu, lidská práva a petice, 2004-6 místopředseda; 2006-8 místopředseda Ústavně-právního výboru; člen Klubu otevřené demokracie v Senátu ČR a Aliance liberálů a demokratů pro Evropu (ALDE) v Parlamentním shromáždění Rady Evropy;
- 2006 - : Evropské hnutí ČR, 2006-7 prezident, 2008 viceprezident;
- 2006 - 2010: člen Rady města Brna za nestranickou volební kandidátku Brno 2010, předseda komise pro informatiku;
- 2002 - 2006: člen Sněmu AV ČR;
- 1998 - 2004: člen Rady vlády ČR pro výzkum a vývoj;
- 1997 - 1999: člen výkonné rady ERCIM (European Research Consortium for Informatics and Mathematics) a výkonný ředitel CRCIM (Czech Research Consortium for Informatics and Mathematics).

3

Další aktivity

- 2006 - : Člen výboru American Fund For Czech And Slovak Leadership Studies (dříve American Fund for Czechoslovak Relief, viz též <http://czs.muni.cz/en/out/vyucujici/mobility/americanfund>) v New Yorku, USA,; viceprezident;
- 2005 -2008: člen řídicího výboru Project on Democratic Transitions, Foreign Policy Research Institute (Filadelfie, USA);
- 1998: Generální předseda konferencí Federated MFCS/CSL'98 Conferences, Satellite Workshops and Tutorials v Brně;
- 1998 - 2004: Výkonný předseda českého nominačního výboru pro Eisenhower (Exchange) Fellow Multi-Nation Program (Eisenhower Fellowships se sídlem ve Filadelfii);
- 1995 - 1998: člen Rady ředitelů TUG (TeX Users Group);
- 1994 - 1998: člen rady programu HESP (Higher Education Support Program of the Open Society Fund) pro Českou republiku, předseda této rady 1996 - 1998;
- 1994: místopředseda podkomise pro informatiku ve Fondu rozvoje VŠ;
- 1994 - 1997: člen národního komitétu IFIP; reprezentant ČR v komisi TC-2;
- 1994 - 1998: člen programového výboru MFCS, Generální předseda pro CSL/MFCS'98 Federated Conferences v roce 1998;



- 1993 - 1997: člen komise MŠMT pro rozvojové programy v informatice;
- 1992 - 1998: člen vědecké rady European Association for Computer Science Logic;
- 1992: předseda programového výboru konference EuroTeX'92;
- 1991 - 1996: člen poradní komise pro informatiku při MŠMT;
- 1991 - 1993: místopředseda národního komitétu IFIP, reprezentant ve výboru TC-2;
- 1991 - 1997: člen programových výborů Extending Database Technology, International Conference on Database Theory;
- 1991 - 1993: člen poradního výboru Eisenhower Exchange Fellowship;
- 1990 - 1992: člen koordinační rady Akademické iniciativy IBM ČSFR při federální vládě, od podzimu 1991 do podzimu 1992 předseda vědecké rady tohoto programu;
- 1990 - 1994: člen výkonného výboru Československé informatické společnosti;
- 1989 - 2001: člen komisí pro obhajoby DrSc. a CSc. v informatice při AV ČR a několika českých a slovenských univerzit;
- 1988 - 1992: předseda programového výboru zimní školy logického programování LOP;
- 1987 - 1996: člen programového výboru konferencí SOFSEM.



Programové prohlášení Jiřího Zlatušky pro volbu kandidáta na funkci rektora Masarykovy univerzity pro funkční období počínající dnem 1. září 2011 a končící dnem 31. srpna 2015

Shrnutí podstatných záměrů

Udržení samosprávnosti Masarykovy univerzity včetně stávajícího rozdělení kompetencí samosprávy mezi rektora a akademický senát.

Rozvoj Masarykovy univerzity jako integrovaného celku složeného z fakult. Nová rozpočtová pravidla zohledňující dopady zvýšeného podílu účelových zdrojů financování a korektního zahrnutí úplných nepřímých nákladů univerzitních aktivit.

Zvýšení ekonomické efektivity, předcházení a zamezení potenciálních tunelů, redukce disproporcí vznikajících jako důsledek projektových aktivit.

Zefektivnění systému studia, předcházení studijní neúspěšnosti, rozvoj elektronického prostředí pro podporu výuky, získávání kvalitních uchazečů o studium.

Rozvoj infrastruktury potřebné pro prohlubování charakteru Masarykovy univerzity jako výzkumné univerzity, zavedení korektního systému hodnocení kvality výzkumných pracovišť, eliminace nežádoucích efektů špatných postupů na celostátní úrovni.

Posilování mechanismů netolerujících neetické praktiky, zavádění mechanismů rozšiřujících zpřístupňování výsledků bádání vytvořených na univerzitě.

Masarykova univerzita jako instituce zavádějící a využívající postupy dobré praxe špičkových zahraničních univerzit.

Samosprávná univerzita

Masarykova univerzita si musí podržet své postavení významné samosprávné univerzity. Postavení univerzity je dáno historicky (druhá česká univerzita), prestiží ve společnosti (nejžádanější česká vysoká škola s pověstí kvalitní i inovativní instituce) i svým odborným renomé (ve světových žebříčcích se zpravidla objevuje jako druhá nejvýznamnější česká vysoká škola po Univerzitě Karlově, v žebříčcích tuzemských ji v řadě případů předbíhá).

Tohoto postavení musí být využito k upevnění samosprávného charakteru Masarykovy univerzity jako „kolegiální univerzity,“ kde je zachováno stávající rozdělení samosprávných pravomocí mezi rektora a akademický senát, garantováno zastoupení



studentů v této samosprávě a odmítnuty snahy podřídit Masarykovu univerzitu či jmenování rektora správní radě, ve které se projevuje vliv politiků nebo průmyslových aktérů podle návrhů ve stylu „Bílé knihy terciárního vzdělávání,“ na kterých pracovalo a stále ještě pracuje MŠMT. (V případě politického úspěchu těchto změn musí Masarykova univerzita využít možné variability uspořádání pravomocí tak, aby samosprávný charakter včetně pravomocí akademických senátů byl v maximální míře zachován.)

Rektor samosprávné univerzity musí být vůdčí osobností schopnou poskytnout vizi dalšího rozvoje univerzity, stimulovat a motivovat akademickou obec k uskutečnění, rozvíjení nebo modifikacím takové vize a působit jako primus inter pares, první mezi rovnými členy univerzitní akademické obce. Volba rektora akademickým senátem je nezbytnou podmínkou legitimacy rektorova mandátu k vedení akademické obce. Postavení rektora se jeho odpovědností dovnitř akademické obce liší od postavení manažera, ředitele, vedoucího hospodářského střediska nebo podniku, nebo v politickém kontextu od postavení vládce, hejtmana či starosty. Vedení univerzity se výrazně liší od managementu resp. řízení firmy v tom, že se nejedná o příkazový systém, ve kterém jsou udílány úkoly a kontrolováno jejich plnění, ale o vytváření pravidel a podmínek, ve kterých se daří využívat iniciativy a tvůrčích schopností členů akademické obce a mobilizovat jejich schopnosti ve prospěch rozvoje a zkvalitňování univerzity. Dobré vedení univerzity se bez vize a bez mobilizace i přesvědčování celé komunity ke společnému postupu k jejímu uskutečňování neobejde. Musí mít směřování, bez něj je z definice vedením špatným.

2

Vedle rektora jako vůdčí osobnosti spravování univerzity musí působit kompetentní ekonomický a organizační management, reprezentovaný linií odpovědnosti kvestora v rámci celé univerzity a tajemníků na fakultách. Manažerské přístupy této řídicí struktury odpovídají standardním postupům ve vedení velkých hospodářských organizací, odpovědnost tohoto managementu však není dovnitř univerzitní administrativy samé, ale směrem k akademickému vedení rektorem a děkany ve spolupůsobnosti s akademickými senáty. Synergie mezi rektorem a kvestorem je nutná, ani vrcholné stupně akademické samosprávy nemohou přehlížet potřebu kvalitního ekonomického fungování univerzity, není však možné podřídit akademické vedení běžnému ekonomickému managementu bez toho, aby se zcela ztratil charakter, který Masarykovu univerzitu dělá univerzitou (navzdory tomu, že například na některé z regionálních technických škol by něco takového myslitelné bylo).

Otázka, zda má Masarykova univerzita zůstat samosprávnou vysokou školou s tradičním rozdělením kompetencí mezi rektora a akademický senát, nebo zda se z ní má stát manažersky řízená instituce terciárního vzdělávání s rektorem dosazovaným správní radou jmenovanou zvenku, je otázkou, která se zdánlivě vymyká možnosti účinného



vstupu samotné univerzity a jejího rektora do rozhodovacích procesů v rámci zákonného a statutem daného vymezení pravomocí. S ohledem na vládní a ministerské plány realizovat „reformu“ vysokých škol (zejména pak s ohledem na to, že věcný návrh nového zákona o vysokých školách z přelomu ledna a února letošního roku stále počítá s velmi málo přijatelným výběrem rektora správní radou a s kosmetickou redefinicí kompetencí akademických senátů do oblasti akademických činností a vnitřního hodnocení kvality) je tato otázka vysoce aktuální. Bude to Masarykova univerzita i vnější autorita jejího rektora, která se může významnou měrou podílet na kvalifikované oponentuře politických plánů řízení vysokých škol zvenku a přispět k tomu, aby model akademické samosprávy osvědčený na Masarykově univerzitě zůstal zachován i po případných změnách zákona o vysokých školách. Podobně musí být svébytnost univerzity nezávislá na politické orientaci vlády a jejích proměnách.

Univerzita a fakulty

Masarykova univerzita učinila v posledních dvaceti letech mnoho pro to, aby byla jednou univerzitou vnitřně se členící na fakulty, nikoli volnou konfederací fakult, které spolu mají málo společného. Tento rys univerzity je žádoucí dále podporovat a rozvíjet. Fakultní příslušnost rektora by se neměla stát nástrojem prestižního boje fakult mezi sebou. Fakulty by neměly být stavěny proti sobě prostřednictvím zneužívání různosti vědních disciplin, které se na nich pěstují.

3

Masarykova univerzita je nemyslitelná bez čtyř fakult, se kterými vznikla. Tyto fakulty se zásadním způsobem podílejí na výzkumném charakteru celé univerzity. Navzdory tomu současnou tvář Masarykovy univerzity navenek vytvářejí významnou měrou i fakulty vzniklé po roce 1989. Obě tyto skupiny fakult se z přirozených důvodů mezi sebou liší. Relativně dlouhá historie tradičních fakult umožnila dosáhnout potřebnou kontinuitu a stabilitu, která k univerzitnímu prostředí právem patří, a jejich současná kvalita vychází z několik desítek let trvajících vývoje. Fakulty vzniklé v posledních dvaceti letech jsou vedle nich v jistém smyslu benjamínky připomínajícími např. postavení Masarykovy univerzity vůči Univerzitě Karlově v meziválečném období, navzdory tomu se jim v řadě oblastí podařilo dosáhnout jedinečného postavení. Jednota v různosti je silnou stránkou univerzity, která musí být podporována za současného potlačení negativních mezioborových rivalit. Vnitřní poměry na univerzitě nemohou stavět na představě, že oslabení jedné skupiny fakult nějak posiluje skupinu jinou. Vývoj univerzity po roce 1998 svědčí o tom, že se vzájemně odlišné součásti univerzity dobře doplňují a vyváženost univerzity významně přispěla k úspěšnému využití investičních příležitostí budovat infrastrukturu pro výzkumně silné fakulty nebo vytvářet nové studijní příležitosti na nově vzniklých fakultách.



Vysoký stupeň integrace univerzity přispěl k posilování pověsti Masarykovy univerzity. Studenti mohou využívat čitelné studijní prostředí, ve kterém nejsou omezeni pouze svými domovskými fakultami, stejně jako přínosy možností koncentrovat zdroje do vytváření jedinečného informačního prostředí včetně horizontálně použitelných nástrojů pro e-learning nebo zveřejňování studentských i kvalifikačních prací. Bez ohledu na různost odborné náplně jednotlivých studijních programů na fakultách je potřebné prohlubovat jistotu studentů a zmenšovat rozdíly v chování univerzity vůči nim, které na různých součástech školy mohou pociťovat – týká se to standardů kvality ve výuce, faktického významu kreditové zátěže jako měřítka práce vyžadované v předmětech, ale i otázky interpretace výrazných rozdílů v úspěšnosti studentů při státních závěrečných zkouškách ve srovnání s jejich předchozí úspěšností v celém studiu.

Posílit a lépe sjednotit je třeba i otázku práv k duševnímu vlastnictví na univerzitě vzniklému – stejně jako je právem považováno za nepřijatelné, aby si např. patent vzniklý na univerzitě přenesl pracovník bez kompenzace do své firmy nebo ho individuálně prodal třetí osobě, měla by vnitřní pravidla jednání zamezit opakování případů, kdy je student disciplinárně postihován za to, že svým kolegům v uzavřeném univerzitním systému zpřístupnil učební materiály, které vznikly na univerzitě jako dílo jejich zaměstnanců a vůči státům shromažďované databázi vědeckých výsledků RIV byly vykázány jako univerzitní dílo s cílem získat za ně institucionální financování ze státního rozpočtu.

Rozpočtové poměry na univerzitě

V rozpočtových záležitostech je zvlášť třeba zajistit plnou otevřenost a podrobnou informovanost všech fakult o připravovaných opatřeních a podrobovat je předem kvalifikovaným odborným diskusím způsobem srozumitelným i nespecialistům. Pravidla sestavování rozpočtu (rozdělování příspěvku na vzdělávací činnost) jsou nadále neudržitelná a potřebují výraznou změnu. Ta však nemůže spočívat jen v eventuální konsensuální změně koeficientů nebo úpravě vzorečků pro výpočet příspěvku do centralizovaných zdrojů.

Struktura výnosů se na univerzitě během posledních několika let podstatně změnila ve srovnání s dobou, kdy byla zavedena metoda používaná v současné době. Jen během posledních pěti let klesl v důsledku expanze projektových a účelových zdrojů financí podíl příspěvku na vzdělávací činnost na celkových výnosech Masarykovy univerzity z 50 procent na 40, mezifakultní rozdíly se přitom pohybují v rozmezí 16 až 64 procent.

Centralizované výdaje jsou dnes skládány z výnosů generovaných fakultami a děje se tak fakticky jen přerozdělením příspěvku na vzdělávací činnost. Motivační parametr „odvodu“ na pracovníka fakulty však v souvislosti s nárůstem účelově financovaných



aktivit vytváří neudržitelný efekt. Navýšení účelových zdrojů financí je zpravidla doprovázeno i vytvořením potřebných pracovních míst. Poměrově tak dojde k poklesu podílu vzdělávací činnosti na celkových zdrojích fakulty, ale současně také ke zvýšení velikosti odvodu z nich v důsledku většího počtu pracovníků. (Ve skutečnosti se tak stane i bez nárůstu počtu pracovníků. Vnitřní univerzitní ekonomická data pracují místo s fyzickými osobami s celkovou výší úvazků, kde je vykázáno navýšení počtů i bez skutečného nabírání nových pracovníků. To jde proti smyslu, pro který byl tento parametr do rozpočtu zaveden v dobách, kdy v souladu s obecnými zásadami zákoníku práce nemělo docházet k tomu, že by úvazky jednotlivých pracovníků byly větší než 1,0.)

Návrh na zavedení „rovné daně“ ze všech finančních příjmů, se kterým jako s možnou variantou přišlo stávající vedení Masarykovy univerzity v předminulém roce, by negativní efekt nezměnilo. Vzhledem k tomu, že jediným volným finančním zdrojem použitelným pro tvorbu centralizovaných nákladů je příspěvek na vzdělávací činnost (pomineme-li možnost přičíst ještě k němu institucionální financování výzkumu, ve kterém budou relativně volně použitelné finance až po skončení stávajících výzkumných záměrů), došlo by i v tomto systému k neúměrně velkému snižování disponibilních financí na výuku na těch fakultách, kde by se výrazněji rozvíjely zdroje účelového financování (ať již v podobě výzkumných grantů nebo obecných projektů), což by výzkumně a projektově úspěšným fakultám výrazně zhoršovalo financování výuky.

5

Slabým místem doposud uvažovaných metod financování je, že nezohledňují korektně režijní náklady (úplné nepřímé náklady různých aktivit). Nízko stanovené režie nedovolují v projektech ani uplatňovat jejich plnou výši jako součást projektu, ani identifikovat problematická omezení některých poskytovatelů účelového financování, u nichž není možné v plné výši režie nárokovat. U řady projektů financovaných z prostředků operačních programů je univerzita v situaci, kdy nezanedbatelná část režii není v důsledku neexistující metodiky jejich výpočtu uznatelným nákladem – jde tedy na vrub Masarykovy univerzity a snižuje disponibilní část příspěvku na vzdělávací činnost s důsledkem faktického poškození některých fakult, resp. kvality výuky, kterou svým studentům mohou poskytovat.

Stávající nastavení vnitřních ekonomických mechanismů neumožňuje v projektech režijní náklady uplatňovat, ale ani analyzovat jejich skutečnou výši. Několik let je používána univerzitní metodika výpočtu výše režii, která je ale v podstatné míře chybná. Je totiž počítána po jednotlivých fakultách a nezohledňuje finance, které se spotřebují na centralizované náklady (centralizované náklady jsou z hlediska fakulty výdajem, který nelze započíst do nepřímých nákladů v projektech – v řadě případů se tak fakulty i univerzita jako celek připravují o finance, které by mohly nárokovat z vnějšího financování projektů, a současně vzniká prohlubující se deficit ve finančních zdrojích pro



zabezpečení výuky). Nekorektní výpočty režijních nákladů by mohly v budoucnu ohrozit i udržitelnost nové infrastruktury budované z prostředků OP VaVpI, protože se negativně promítnou do zdrojů potřebných k vytváření reinvestic (odpisů pořízeného investičního majetku) v těchto projektech.

Nemá-li univerzita doplácet na svůj úspěch v získávání projektů i vědeckých grantů, je nezbytně nutné bez jakéhokoli dalšího otálení aplikovat metodu full economic costing a dospět k použitelnému stanovení výše režii spočítaných nikoli fakultně, ale univerzitně, tj. včetně zahrnutí veškerých centralizovaných výdajů do úplných nepřímých nákladů činností na fakultách i univerzitě. Teprve následně bude možné rozpracovat pravidla tvorby a rozdělování rozpočtu, která zčásti umožní nárokování úplných režijních nákladů z vnějších zdrojů, nebo aspoň jejich uznatelnost v čerpání na běžící projekty.

Bez tohoto kroku jsou snahy vytvořit nová pravidla tvorby a rozdělování rozpočtu odsouzena k nezdaru, protože budou pouze měnit proporce, ve kterých jsou kráceny výdaje na vzdělávací činnost na jednotlivých fakultách. Bude to hra s nulovým součtem, jejíž nepříznivé efekty se budou dále zvětšovat s růstem zdrojů účelového financování. Procesní analýzy, organizační audit nebo restrukturalizace částí univerzity jsou užitečnými, ale v dané situaci podružnými technickými nástroji, které zdroj problémů při tvorbě rozpočtu neřeší ani neodstraňují. Totéž platí pro úpravy konstrukce rozpočtu jen na bázi manipulace s poměrovými parametry, avšak bez zahrnutí správné velikosti plných režijních nákladů.

Efektivita univerzity

Tváří v tvář restriktivní rozpočtové politiky státu i klesající velikosti populačních ročníků nových uchazečů o studium je nutné pro univerzitu hledat jiné zdroje ekonomické stability, než tomu bylo v minulosti. Restrikce ve státním rozpočtu nemusí být samy o sobě problém, pokud se univerzita dokáže chovat lépe než ostatní vysoké školy – tak tomu ostatně bylo v době tvrdých rozpočtových omezení po Klausových „balíčcích“ v roce 1998 a během následných restrikcí rozpočtů vysokých škol – byla to doba, kdy se Masarykově univerzitě podařilo prosadit plán na výstavbu bohunického kampusu a také navýšit mzdové prostředky pro akademické pracovníky Masarykovy univerzity tak, že na některých velkých fakultách překračovaly dvojnásobek příjmů na pracovníka ve srovnání se situací na „konkurenčních“ vysokých školách.

Zatímco ještě v polovině uplynulého desetiletí byly hlavní zdroje prosperity univerzity v pokračujícím extenzivním růstu, dochází nyní ke změně podmínek, ve kterých bude nejdůležitějším zdrojem intenzifikace univerzitních činností a péče o maximální hospodárnost. To se týká zejména nově pořízené univerzitní infrastruktury (kampus i projekty OP VaVpI), která se může v krátkodobém výhledu ukázat jako zbytečně



nákladná, pokud měrný výkon univerzitních činností v nich realizovaných (výuka, ale zejména výzkum) nebude dostatečně velký. Samozřejmým nástrojem péče o tuto efektivitu je zajištění maximálního využívání přístrojů a dalších zařízení, zamezení zdvojení pořizovaných investic, ale zejména nastolování podmínek, ve kterých jsou tato zařízení využívána intenzivněji, než v „obvyklé“ pracovní době na jednu směnu. Na špičková zařízení ve výzkumných laboratořích zahraničních univerzit se běžně sestavují rozvrhy, které plánují jejich využívání 24 hodin denně a 7 dní v týdnu. Očekávat, že se nemůžeme u nás dostat do ekonomických potíží, pokud bychom se někde spolehli na využití 8 hodin 5denního pracovního týdne, dost dobře není možné. Samozřejmostí musí být i důsledné využívání otevřených soutěží při veřejném zadávání zakázek – příklady lékařských přístrojových investic, které se objevují v médiích, nemusí být zdaleka doménou pouze prostředí našich nemocnic.

Kromě „běžných“ příčin neefektivity využívání vybudované infrastruktury se musí univerzita vyrovnat i s reálnou hrozbou zcela nebo alespoň částečně úmyslného tunelování vytvořených kapacit pracovníky univerzity. Univerzita si musí vytvořit nástroje, které zamezí zadávání dílčích zakázek vlastním nebo spřízněným firmám, které realizují činnost, pro kterou má univerzita vlastní kapacitu. Je pro to ovšem mimo jiné třeba objektivizovat kvalitu práce a dosahovaných výsledků na zařízeních univerzity, aby nemohlo vzniknout monopolní postavení pracovníků univerzity vykazujících nízkou efektivitu, avšak chráněných zaručeným přísunem práce, kterou nelze zadat lépe fungující vnější konkurenci. Stejně tak musí univerzita dbát o to, aby její know-how nebylo rozměňováno v obchodních společnostech mimo univerzitu, ve kterých si klíčoví pracovníci univerzity drží podíl nikoli ze zájmu o transfer univerzitních znalostí do praxe, ale kvůli vlastním obchodním plánům. To není ve sporu s přiměřenou podporou spolupráce se soukromým sektorem (včetně spin-off nebo podobných firem s účastí pracovníků univerzity), ale taková spolupráce musí probíhat za naprosto transparentních podmínek s jasně vymezenými oblastmi potenciálního „konfliktu zájmu.“ Spolupráce s firmami je žádoucí zejména tam, kde je univerzita dlouhodobým partnerem a oba účastníci takovéto spolupráce z ní mají přiměřený ekonomický a znalostní profit. Vyloučena však musí být „spolupráce“ založená na jednosměrné výhodě spočívající ve využívání nově pořízené jedinečné infrastruktury vnějším komerčním subjektem či v bezplatném využívání výzkumných prací (nebo materiálů) hrazených na univerzitě z veřejných prostředků.

S ohledem na politické i věcné realie je významné riziko spojeno s pokračujícími snahami o privatizaci části zdravotnictví. O problematických aktivitách AGEL směrem k univerzitě je v akademické obci povědomí již z doby před dvěma lety. Od té doby se příležitosti pro potenciální tunely vlivem dění kolem univerzity dále rozrostly. Mohou mít formu



provádění (nebo pokusů o provádění) habilitačních nebo profesorských řízení „na zakázku.“ Mohou nabývat podoby přenášení personálního know-how z lékařské fakulty do budované privátní nemocnice, která vytváří přímou konkurenci univerzitním klinickým pracovištím. Známy je příklad nejasných pokusů o privatizaci tkáňové banky. Univerzita se musí mít na pozoru i s ohledem na okolnosti provázející realizaci ICRC v nemocnici U sv. Anny v rozporu s původním a nikdy nezměněným usnesením vlády. Podobně jako u snah podřídit vedení vysokých škol politicko-ekonomickým zájmům přicházejícím zevně akademického prostředí, lze podobné mechanismy ze strany politických činitelů předpokládat směrem ke všem třem nemocnicím, ve kterých působí fakultní kliniky – politickou cestou zde byla obsazena místa ředitelů, aniž by prošli výběrovým řízením. Jedním z nástrojů, jak minimalizovat tato rizika, je zvýšení transparentnosti ekonomických transakcí – zejména pak zveřejňování úplného znění smluv, kterými Masarykova univerzita zadává zakázky nebo podzakázky, včetně zakázek stavebních.

Dalším rizikovým faktorem vyplývajícím pro Masarykovy univerzity z realizace velkého množství projektů z Operačních programů je výrazná nerovnost ve výdělcích, které poskytuje „ze svého“ Masarykova univerzita v rámci interního mzdového předpisu a mzdovými tarify podle tabulek pro operační programy. Masarykova univerzita musí cíleně pracovat na tom, aby se mzdy poskytované v rámci vnitřního mzdového předpisu vyrovnaly se mzdami poskytovanými podle „bruselských“ tabulek. Mělo by to platit přinejmenším pro ty pracovníky, kteří splňují všechny požadavky působení na svém pracovním místě včetně funkčního zvládnutí komunikace v cizím jazyce. Pro akademické pracovníky by měla být formulována kariérní kritéria pro docenty a profesory, která posílí kvalitativní parametry pracovníků, kteří určují kvalitu univerzity. V zájmu korektnosti je také začít pracovat v oblasti statistických ukazatelů mzdové úrovně dosahované na Masarykově univerzitě s daty, která umožňují vyhodnocení průměrných mezd pracovníků, nikoli průměrných mezd na úvazek, se kterými až dosud ekonomické vedení MU pracuje namísto s údaji týkajícími se osob. V situaci, kdy má řada pracovníků úvazky rozdělované podle jednotlivých typů zakázek a činností na nich, jsou stávajícím způsobem získané údaje prakticky nepoužitelné.

Efektivita systému studia

S efektivitou fungování univerzity souvisí i efektivita nakládání s lidskými kapacitami. Žádoucí je pokračovat ve zlepšování parametrů systému studia na Masarykově univerzitě, aby se přiměřeným způsobem redukoval výkon akademických pracovníků tam, kde ze strany jednotlivých studentů nesměruje ke skutečně vážně míněnému absolvování předmětu včetně jeho klasifikovaného ukončení. Tímto směrem jdou navržené úpravy stávajícího studijního a zkušebního řádu, které byly kolegiu rektora Masarykovy



univerzity předloženy v lednu 2011. Je to nepochybně krok dobrým směrem, avšak vyhodnocení a případné dopracování návrhu novely by v zájmu nejen Masarykovy univerzity jako instituce, ale i studentů samých mělo proběhnout v co nekratší době, nikoli s odstupem několika let.

Větší pozornost je třeba věnovat snižování studijní neúspěšnosti studentů. Je žádoucí udržet, případně rozvinout systém studentské „svépomoci“ realizovaný prostřednictvím studentských poradců. Kromě toho bude nezbytné iniciovat regulérní institucionální systém pomáhající studentům orientovat se v možnostech efektivního využití nabídky předmětů během studia, jak je běžně zaveden na západních univerzitách užívajících rutinně kreditový systém studia. Nedostatečná orientovanost studentů v nabídce studijních předmětů či malá znalost potřebných souvislostí a vazeb může studentům způsobovat zbytečné potíže po nesprávném výběru zapisovaných předmětů.

Podporu si zaslouhuje i další rozvoj elektronického prostředí připraveného specificky pro užívání e-learningu, stejně jako dobré zabezpečení systému e-techniků, kteří mohou být nápomocni akademickým pracovníkům při vytváření konkrétních výukových materiálů a aplikací. Rozhodnutí o vývoji a zavedení univerzitního Informačního systému bylo na podzim 1998 motivováno potřebou odstranit tehdy existující bariéry a výrazné odlišnosti různých součástí univerzity s cílem vytvořit prostředí, které je srozumitelné a průhledné pro studenty, umožňuje svěřením významné části odpovědnosti za koncipování konkrétních studijních plánů do rukou studentů a vytváří „elektronickou“ dimenzi univerzity, která poskytuje možnosti doplňující a rozšiřující běžný osobní styk mezi učiteli a studenty. Informační prostředí, které je na univerzitě rozvíjeno současně a souběžně s vývojem a s potřebami univerzity, poskytuje univerzitě významnou konkurenční výhodu, kterou je třeba účinně uplatňovat.

Ve zvýšené míře je třeba věnovat se talentovaným potenciálním uchazečům o studium. Univerzita se musí zajímat o talentovanou mládež ještě v době, která předchází přijímacímu řízení. Trvalou pozornost a podporu je namísto věnovat již výborně etablovaným a mezinárodní uznání sklízejícím metodám práce s uchazeči se smyslovým nebo tělesným postižením v době přijímacího řízení, ale i později během studia. Dále je rozšířit tyto aktivity bude vhodné o speciální péči inkluzivnímu vzdělávání obecně.

Mimořádně významné je systematické otevírání univerzity zahraničním studentům a posílení vnitřní internacionalizace výuky. Dobře míněným úmyslům dnes stojí v cestě řada překážek souvisejících s tím, že jazykovou kompetenci nelze bohužel uvnitř univerzity považovat za běžně dostupný standard.



Výzkumná univerzita

Masarykova univerzita má samozřejmou ambici být jednou z respektovaných výzkumných univerzit nejen v měřítku České republiky, ale přinejmenším v měřítku středoevropském. Příprava velkých infrastrukturních projektů samostatně nebo v participaci s dalšími partnery je naplňováním nutných materiálních a organizačních předpokladů na cestě k uskutečnění této ambice. Významná je zde kontinuita úsilí vedení Masarykovy univerzity – realizace výstavby kampusu byla předmětem úsilí ve funkčních obdobích tří rektorů univerzity (1992-98 rektor Eduard Schmidt, zajištění rozvojového území v Bohunicích před zcizením jinými subjekty; 1998-2004 rektor Jiří Zlatuška, získání pozemků do vlastnictví univerzity, vyřešení blokad z nedokončených restitučních sporů, zajištění zdroje financování z Evropské investiční banky jako jejího v té době největšího projektu zaměřeného na vzdělávání, získání budovy v západní části území, její rekonstrukce a dostavba, příprava projektu kampusu v režimu standardní architektonické soutěže a projektová příprava předcházející spuštění vlastní výstavby v hlavní části areálu kampusu; 2004-2011 rektor Petr Fiala, první soutěž na dodavatele nově stavěné části kampusu, úspěšná realizace mírně redukováného objemu výstavby vlastního kampusu a zabezpečení zdrojů na dokončení zbylých pavilonů a příprava jejich stavební realizace z prostředků OP VaVpI). Podobně se s plány infrastrukturního projektu Středoevropského technologického institutu začalo již ve funkčním období 1998-2004, všechny hlavní koncepční, koordinační a přípravné práce proběhly v období 2004-2011, přesto spadne vlastní realizace až do období následujícího a plnění závazků z udržitelnosti celého projektu i do období, která budou následovat.

Významným posláním univerzity je bezpochyby výzkum, badatelský nebo aplikovaný, obohacující a rozvíjející světovou vědu. Veřejné prostředky, jež na tyto činnosti přicházejí, s sebou nesou i výrazný závazek společenské odpovědnosti a povinnost hledět ve vlastním působení univerzity i na zájmy prospěchu obecného vědního prostředí v České republice. Masarykova univerzita se musí vyrovnat s důsledky politických „reformních“ kroků, které byly na domácích i zahraničních fórech podrobeny odborné analýze a kritice a které vědnímu prostředí prokazatelně škodí. Skutečnost, že je celkový výkon Masarykovy univerzity v nastaveném systému hodnocení formou bodování nastaven tak, že finance univerzitě přináší, neznamená, že by univerzita neměla usilovat o korektní a odborně opodstatněný přístup k hodnocení výsledků jak navenek, tak uvnitř. Univerzita musí výrazně pracovat na nápravě poškozených vztahů s Akademií věd, s níž má víc společných zájmů než s řadou soukromých nebo regionálních vysokých škol. Nelze dopustit ani to, aby pokřivené metody hodnocení výsledků stavěly do antagonistické pozice společenskovědní disciplíny a disciplíny přírodovědně-medicínské.



Příkladem absurdních dopadů vnějšího způsobu hodnocení je například skoro čtyřikrát vyšší hodnocení průměrného časopiseckého výsledku Přírodovědecké fakulty versus výsledku z Fakulty sociálních studií, navzdory skutečnosti, že oborovému složení Fakulty sociálních studií vyšla metodika Rady pro výzkum, vývoj a inovace vstříc poněkud protekčním zařazením politologie mezi obory NRRE. Takový rozdíl je při jakkoli předpokladem vzájemném posuzování rozdílů mezi společenskovědními obory a obory přírodovědními neobhajitelný. Neodpovídá stávajícímu průkaznému mezinárodnímu renomé školy sociálních studií, ani odkazu, který si Masarykova univerzita s sebou musí nést s ohledem na osobnost, po které je pojmenována – rozvoj kritického myšlení a společenské odpovědnosti je z hlediska veřejného zájmu, který svým působením univerzita naplňuje, neméně důležitý, než výsledky na poli přírodovědy (a to bez ohledu na fakt, že se zároveň jedná o nejstarší samostatnou přírodovědeckou fakultu v naší republice).

Podobně se lze zmínit o stěžejním výzkumném programu Ekonomicko-správní fakulty, který svým zaměřením na ekonomiku veřejné sféry doplácí na skutečnost, že je nejedná o neoliberalněekonomický hlavní proud – a to bez ohledu na to, že světová ekonomická krize posledních měsíců a let naznačila, že neoliberalní přístup v sobě může obsahovat závažné meze použitelnosti i relevance pro aktuální ekonomickou realitu a že alternativní školy není vhodné upozadovat.

11

Specifickým způsobem jsou uplatňovanou metodikou poškozovány pedagogické obory jak na fakultách vzdělávajících učitele, tak zejména na Pedagogické fakultě – vede se sice společenská diskuse o špatných výsledcích žáků našich škol v mezinárodních i národních testech, zcela se však opomíjí skutečnost, že jsou nastavením „výkonových“ parametrů poškozována pracoviště, která by mohla mít důležitější slovo v koncepčním formování toho, jak má vypadat výchova žáků, která vede skutečně k rozvoji osobnosti.

Masarykova univerzita si musí zachovat především vnitřně poctivý vztah k tomu, že akademický badatel má v první řadě odpovědnost k rozvoji poznání, posouvání jeho hranic a předávání poznání dalším generacím a teprve v druhé řadě má brát ohledy na politicky motivovaná kritéria, podle kterých jsou poskytovány peníze. Pokud bychom toto pořadí obrátili, přestává být univerzita univerzitou, natož pak univerzitou výzkumnou.

Před Masarykovou univerzitou stojí významný úkol dopracovat a zrealizovat hodnocení kvality univerzitních výzkumných pracovišť založené na expertním posuzování a peer review, stavějším významně na zahraničních posuzovatelích (hodnocení na podobných principech v současné době realizuje Akademie věd). Současně se ve veřejné debatě musí univerzita i její rektor výrazně a nedvojznačně zasadit o odmítnutí účelových metod hodnocení, převádění prostředků na financování výzkumu do skrytých subvencí tržním



subjektům a podpořit především veřejné financování výzkumu na kvalitních institucích, nikoli uspokojovat dílčí skupinový zájem.

Uvnitř univerzity bude podstatné korektní nastavení ekonomických parametrů fungování. To se týká jednak důsledků zvýšeného podílu účelových zdrojů financování, jednak dopadů projektů operačních programů a požadavků vyplývajících z jejich udržitelnosti. Jak již bylo uvedeno, ekonomicky korektní a věcně „spravedlivý“ model financování nelze koncipovat bez správného vyřešení problematiky režii, tj. uplatňování úplných nepřímých nákladů v projektech, pro které na univerzitě již nyní citelně chybí správně použitá metoda full economic costing. Další otálení nebo pokračování v dosavadním věcně nesprávném používání (výpočty režii po fakultách bez zahrnutí centralizovaných výdajů jako součásti režii fakult nebo obdobných hospodářských středisek) bude stále výraznější měrou poškozovat pracoviště orientující se na vědecký výkon, stejně jako disponibilní ekonomické zdroje univerzity jako celku.

Zásadní důležitost pro výzkumnou kvalitu Masarykovy univerzity má zapojení doktorských i magisterských studentů do výzkumu, jejich vedení, interakce v laboratořích, přednáškách nebo sympoziích, i pravidelná komunikace se světovou odbornou komunitou. To vše jsou věci, pro které může vedení univerzity pomáhat připravovat potřebné podmínky, kvalita jejich konkrétního využití je však závislá na členech akademické obce. K rozvíjení podmínek na institucionální rovině patří pěstování etického prostředí, které nebude univerzitu ani většinu jejích pracovníků diskreditovat přijímáním kompromisů ve vnitřní náročnosti, které nejsou obhajitelné před vědeckou ani obecnou veřejností.

Je vhodné rozšířit univerzitní Informační systém i na oblast publikování vědeckých výsledků – jeho celková výkonnost i již realizované a provozované složky umožňují zavést do něj podporu přístupu „open access“ k vědeckým publikacím, ale také ještě rozšířit v současné době zpřístupňované informace (jejich současný objem se letos v lednu zasloužil o umístění Masarykovy univerzity v již dvanáctým rokem zveřejňovaném mezinárodním žebříčku Webometrics jako nejlepší univerzity ve střední Evropě podle univerzitami zpřístupňovaných informací), například o primární experimentální nebo laboratorní data, na kterých jsou založeny publikované výsledky. Prestižní světové univerzity i publikační média dnes takový přístup umožňují, nebo dokonce vyžadují. Rozšíření zpřístupňování informací i do této oblasti může Masarykově univerzitě zajistit další z prvenství navazující například na již realizované úplné zveřejňování kvalifikačních prací nebo komplexní detekce možných plagiátů a výrazně univerzitu zviditelnit jako výzkumnou univerzitu s publikační praxí na úrovni předních světových výzkumných institucí. Podobně jako v případě archívu kvalifikačních prací s celostátním působením se



na univerzitě může vytvořit úložiště primárních vědeckých dat, které přesahuje Masarykovu univerzitu jako takovou.

Stoletá univerzita

Masarykova univerzita bude v právě začínajícím desetiletí dokončovat první stovku let své existence. Z mladé vysoké školy založené téměř současně s československou republikou vyrostla v respektovanou instituci. Úkolem vedení na cestě směřující do druhé stovky univerzitní existence bude zachovat patřičnou míru konzervatismu, který k tradičním univerzitám patří přinejmenším jako součást úcty k prostředí, v němž akademičtí pracovníci se svými studenty přispívají k obohacování nejvyššího stupně vědeckými postupy získávaného vědění i k dalšímu šíření poznatků svých vědních disciplín ve prospěch společnosti. Stejně tak bude mít Masarykova univerzita povinnost dále rozvíjet svou dynamickou a veskrze moderní tvář instituce inovativní, schopné zavádět, využívat a rozvíjet postupy dobré praxe, které jsou vlastní špičkovým zahraničním univerzitám.